

# Wallenstein – oder was kann die Dichtung für den Manager und Unternehmer bewirken?

Georges Bindschedler

*Georges Leo Bindschedler, Dr. iur., Fürsprecher und Notar, geboren 1953, ist seit 2003 Management Consultant bei Gullotti & Partner, Bern, und in verschiedenen Funktionen im Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung einiger kleinerer und mittlerer Unternehmungen tätig. Ferner führt er als Vermögensberater ein eigenes Familien-, Stiftungs- und Gesellschaftssekretariat und nimmt Funktionen in gemeinnützigen Stiftungsräten wahr. Von 1978 bis 1981 war er Mitarbeiter in der heutigen Anwaltskanzlei Dr. Krmeta & Partner in Bern, von 1985 bis 2002 Delegierter des Verwaltungsrates (CEO) der Von Graffenried Holding AG Bern, einer in der Vermögensverwaltung tätigen Unternehmensgruppe mit Dienstleistungsangeboten in Private Banking, Immobilien, Treuhand und Rechtsberatung. Daneben war er Vizepräsident des Verwaltungsrates der Espace Media Groupe AG Bern und Verwaltungsrat einiger ihrer Tochtergesellschaften. Selbst Autor von Schriften und Vorträgen zu Führungsfragen lernte er Prof. Rudolf Steiger als Freund und Verfasser von Arbeiten zu Aspekten der Führung kennen und schätzen.*

## Wallenstein – Rätsel der Geschichte

Albrecht von Wallenstein, wer kennt die Figur nicht, die Friedrich Schiller in seinem Drama unsterblich gemacht hat; Wallenstein, der im Auftrag des deutschen Kaisers ganze Söldnerheere aufstellte, finanzierte und als Oberbefehlshaber in entscheidende Schlachten des Dreissigjährigen Krieges führte; Wallenstein, dessen Charakterbild in der Geschichte schwankt,<sup>1</sup> weil die einen in ihm einen Verräter und die andern das Opfer einer Verschwörung sehen, der «the enigma of history»<sup>2</sup> genannt worden ist, weil er auf Befehl des Kaisers, der ihm so viel zu verdanken hatte, geächtet und ermordet wurde.

Wallenstein wurde 1583 geboren. Im Böhmischem Aufstand von 1618 stellte er sich auf die Seite Kaisers Ferdinand II., welcher ihn zum kaiserlichen Obersten ernannte und Truppen anwerben liess. Als der König von Dänemark in den Krieg eingriff, ernannte der Kaiser Wallenstein zum

<sup>1</sup> Vgl. Schiller, Wallenstein, Prolog in Wallensteins Lager, Verse 102 und 103.

<sup>2</sup> Liddell Hart, Great Captains 1990, S. 155.

Oberbefehlshaber. Wallenstein stellte in kurzer Zeit ein Heer auf und brachte Norddeutschland unter die Herrschaft des Kaisers. Der Frieden von Lübeck 1629 mit dem Dänenkönig sowie Neid und Missgunst der Kurfürsten führten aber zu Wallensteins Entlassung am Regensburger Kurfürstentag 1630. Die Landung der Schweden in Norddeutschland zur selben Zeit und ihre Erfolge brachten den Kaiser wieder in Bedrängnis. Er sah sich veranlasst, Wallenstein erneut mit der Aufstellung eines Heeres und dessen Oberbefehl zu betrauen. Wallenstein vertrieb die Schweden aus Süddeutschland. Seine defensive Kriegführung nach der unentschiedenen Schlacht bei Lützen 1632, seine Zweifel an der Durchführbarkeit der vom Kaiser gewollten Rekatholisierung Deutschlands, seine Verhandlungen mit den Sachsen und Schweden über einen möglichen Frieden sowie Intrigen am Hofe des Kaisers machten ihn des Verrates verdächtig. 1634 wurde er als Oberbefehlshaber abgesetzt und in Eger ermordet.

## **Dichtung und Management**

*Ernst ist das Leben, heiter ist die Kunst.*<sup>3</sup>

Was Schiller über die Wirkung des Theaters schreibt,<sup>4</sup> gilt für die Literatur an sich. Sie macht uns aufmerksam auf Menschen, ihre Charaktere und Schicksale. Sie verbindet Vergnügen mit Unterricht, Bildung des Verstandes und des Herzens mit Unterhaltung und Kurzweil.<sup>5</sup> Die Geschichte liefert dabei häufig die aus dem Leben gegriffenen Beispiele, welche die Dichtung frei interpretiert. Die Interpretation mag der Wahrheit sogar am nächsten kommen,<sup>6</sup> nicht der Wahrheit im Sinne der Fakten, der Wirklichkeit, sondern im Sinne der Erkenntnis, welche Phänomene menschlichen Seins beschreibt.<sup>7</sup> Die Freiheit des Dichters und Schriftstellers, der das ernste Leben und die Geschichte kunstvoll unterhaltend, heiter, interpretiert, nehmen auch wir in Anspruch für die Übertragung von Schillers Wallenstein in die Unternehmungswelt.

Die Management-Literatur hat schon seit einiger Zeit den Wert der Dichtung, der Werke der Philosophie und Geschichte erkannt, sei es als

<sup>3</sup> Schiller, Wallenstein, Prolog zu Wallensteins Lager, Vers 138.

<sup>4</sup> Vgl. Schiller, 1966.

<sup>5</sup> Vgl. Schiller, a.a.O. und Bitterli, 2004, S. 281.

<sup>6</sup> Vgl. Mann, 1971, S. 816.

<sup>7</sup> Vgl. Binder, 1976, S. 231.

Anschauungsmaterial, sei es um intellektuelle Tiefe zu erlangen.<sup>8</sup> Eine geisteswissenschaftliche Bildung, welche das Denken schult und Erkenntnis vermittelt, kann Basis für unternehmerischen Erfolg bilden, ebenso Theologie und Philosophie.<sup>9</sup> Und auch das moderne Unterhaltungskino kann uns in Führungsfragen Denkanstösse liefern.<sup>10</sup>

Es ist nichts Aussergewöhnliches, in Wallenstein einen Manager zu sehen und seine Karriere in diesem Lichte zu betrachten. Er gilt als fähiger Heerführer und grosser Stratege, mehr noch als fähiger Unternehmer, der seine Güter mustergültig bewirtschaftete, und als einer der erfolgreichsten Kriegsunternehmer der Geschichte:

Er organisierte ganze Heere, finanzierte sie und verdiente daran unermesslich; die Güter, die ihm dadurch zufielen, waren auch Anreiz, *incentive*, zur militärisch-historischen Tat.

### **Kommandant – und doch Knecht**

*Nur auf Bedingung nahm ich dies Kommando;  
Und gleich die erste war, dass mir zum Nachteil  
Kein Menschenkind, auch selbst der Kaiser nicht,  
Bei der Armee zu sagen haben sollte.*<sup>11</sup>

Wallenstein verlangte vor seiner zweiten Berufung zum Generalissimus vom Kaiser umfassende Vollmachten: Der Kaiser und auch der Kronprinz durften aufgrund der getroffenen Vereinbarung bei der Armee weder persönlich erscheinen noch Autorität in irgendeiner Form ausüben.<sup>12</sup> Je erfahrener Wallenstein wurde, desto unabhängiger wurde sein Denken.<sup>13</sup>

<sup>8</sup> Vgl. Augustine/ & Adelman, Shakespeare in Charge 1999; Whitney, & Packer, Power Plays – Shakespeare's Lessons in Leadership and Management 2000; Clemens/ & Albrecht, The Timeless Leader 1995; Schenkel, Captain Jack Aubrey und Co 2005.; u.a.m.

<sup>9</sup> wie Dr. Rudolf Wehrli, CEO der Gurit-Heberlein Group in Wattwil beweist: Rohner, ein Theologe als Spitzenmanager.

<sup>10</sup> Vgl. Kapitel III hienach und Anmerkung 16.

<sup>11</sup> Schiller, Die Piccolomini, Verse 1214 bis 1217.

<sup>12</sup> Vgl. dazu Mann, 1971, S. 692 ff. Die sog. Göllersdorfer Kapitulation vom 14.4.1632 ist zwar nicht Wallensteins Vertrag mit dem Kaiser, der nämlich nie gefunden wurde und wahrscheinlich nur in mündlicher Form bestand. Die Kapitulation ist eine Fälschung seiner Feinde, die ihn in ein schlechtes Licht rücken sollte, die aber vermutlich doch die Tendenz von Wallensteins Bedingungen wiedergibt. Für ihn sicher nicht akzeptabel war ein geteiltes Kommando mit dem Kronprinzen, wie man ihm offenbar vorschlug (Liddell Hart, Great Captains 1990, S. 188 f.).

<sup>13</sup> Vgl. Mann, 1971, S. 274.

Jeder erfahrene CEO verlangt klare Kommandostrukturen und eindeutig festgelegte Kompetenzen. Tatsächlich hat der Kaiser denn auch später Oberst Baron de Suys einen direkten Befehl über den Kopf Wallensteins hinweg gegeben. Wallensteins Bedingungen erscheinen so im Nachhinein als gerechtfertigt,<sup>14</sup> und Wallenstein kannte den Kaiser, um mit Schiller zu sprechen, wie seine Pappenheimer.<sup>15</sup>

Es ist mehr als verständlich, wenn Wallenstein nach den Intrigen, die zu seiner Entlassung am Regensburger Kurfürstentag führten, «unity of command» verlangte, verständlich auch, dass er den Kronprinzen nicht bei sich haben wollte, da dies unweigerlich zu einer indirekten Einflussnahme des Vorgesetzten geführt hätte. Ein häufiger Fehler von Vorgesetzten, namentlich wenn sie kontrollorientiert sind, ist die direkte Verbindungsaufnahme mit tieferen Führungsebenen, beispielsweise durch Teilnahme an Sitzungen tieferer Hierarchiestufen. Die Folge kann sein, insbesondere wenn es regelmässig und häufig vorkommt, dass der Sitzungsvorsitzende praktisch überspielt wird und ihm die Sitzungsleitung entgleitet, weil dann die Augen und die Aufmerksamkeit aller Teilnehmenden auf den Höherrangigen gerichtet bleiben. Der Verwaltungsratspräsident wird so die Autorität seines CEO allmählich untergraben.

Die häufige oder länger dauernde Anwesenheit von Vorgesetzten ist aber auch deshalb fragwürdig, weil sie in die Entscheidautonomie des Mitarbeiters eingreifen und sein Führungsverhalten beeinflussen kann, so dass dieser unter Umständen nicht mehr nach seinem besten Wissen und Gewissen führt. Beispielhaft ist diesbezüglich der Untergang der Titanic im Jahre 1912. Auf dem Schiff hatte der Kapitän die Befehlsgewalt. Allein die Anwesenheit des Verwaltungsratspräsidenten der Besitzerin des Schiffes, der White Star Line, führte vermutlich dazu, dass sich der Kapitän in seinen Entscheidungen nicht mehr frei fühlte und den Wünschen seines Vorgesetzten auf eine frühe Ankunft in New York namentlich durch eine höhere als normale Geschwindigkeit entgegenkam, womit er eine Ursache zur Katastrophe schaffte.<sup>16</sup> Ein informell geäussert Wunsch eines

<sup>14</sup>Vgl. Mann, 1971, S. 841f.

<sup>15</sup>Vgl. Wallensteins Tod Vers 1871, der als «geflügeltes Wort» Eingang in Georg Büchners berühmte Sammlung fand.

<sup>16</sup>Vgl. Butler, 2000, S. 245. James Cameron hat dies in seinem Film Titanic (1998) in einer eindrücklichen Szene glaubhaft, wie es gewesen sein könnte, nachgestellt. Der Kapitän des Schiffes lässt sich vom Verwaltungsratspräsidenten beim Nachtessen beeinflussen, die Geschwindigkeit zu erhöhen. Kaum eindrücklicher kann man zeigen, welche fatale Folgen die (informelle) Einflussnahme von übergeordneten Stellen, ja die bloss Anwesenheit von Vorgesetzten im Führungsprozess haben kann.

Vorgesetzten kann als Weisung empfunden werden, insbesondere in einer betont hierarchischen Führungskultur, selbst wenn dies vom Vorgesetzten nicht beabsichtigt wird.

Für den Wunsch Wallensteins nach umfassenden und klaren Vollmachten ist die Geschichte der früheren Tages-Anzeiger AG und heutigen Tamedia AG illustrativ, welche ihren 1987 bis zum Direktionspräsidenten und Delegierten des Verwaltungsrates avancierten Konzernleiter Heinrich Hächler mit umfassenden Vollmachten ausstattete. Offenbar nahm der Verwaltungsrat, der weit gehend aus Familienmitgliedern zusammengesetzt war, seine Funktion kaum oder in wenig systematischer und wenig konsistenter Weise wahr, schuf damit einerseits ein Vakuum auf oberster Führungsebene, andererseits aber beim Konzernleiter auch das Bedürfnis, umfassende Kompetenzen zu haben, die er forderte und auch bekam: Gerne überliess der Verwaltungsrat die operative wie die strategische Führung ihrem erfolgreichen Konzernleiter. Die Entlassung Hächlers Ende 1991 durch den von der Besitzerfamilie beherrschten Verwaltungsrat hat im Übrigen etwas «Wallensteinisches» an sich:<sup>17</sup> Heinrich Hächler wurde entlassen, obwohl die Tamedia ihrem ehemaligen Konzernleiter die Entwicklung zu einer modernen Medienunternehmung zu verdanken hat.

*Der Herzog ist gewaltig und hochverständlich;  
Aber er bleibt doch, schlecht und recht,  
Wie wir alle, des Kaisers Knecht.*<sup>18</sup>

Der Grund mag – wie oft in solchen Fällen – darin zu suchen sein, dass der CEO seinen Vorgesetzten, seine vorgesetzte Behörde, in den Schatten stellt,<sup>19</sup> seine Kompetenz und seine Befugnisse von diesen allmählich als zu weit reichend empfunden werden. Auch Wallenstein war ein Mann von überlegenem Verstand<sup>20</sup> und überragte den Kaiser in so mancher Hinsicht, blieb aber letztendlich des Kaisers Knecht ohne eigene Legitimität, eine Erfahrung, die auch Konzernleiter Heinrich Hächler im Familienunternehmen Tages-Anzeiger machen musste.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> Vgl. dazu Catrina, 1993.

<sup>18</sup> Schiller, Wallensteins Lager, Verse 855 bis 857.

<sup>19</sup> Vgl. Greene, 2002, S. 2 f.

<sup>20</sup> Vgl. Mann, 1971, S. 194 f.

<sup>21</sup> Vgl. Catrina, 1993, S. 353.

## Zwischen strategischer und operativer Führung

*Östreich will keinen Frieden, darum eben  
Weil ich den Frieden suche, muss ich fallen  
Was kümmerts Östreich, ob der lange Krieg  
Die Heere aufreibt und die Welt verwüstet,  
Es will nur wachsen stets und Land gewinnen.<sup>22</sup>*

*Ein Vorteil des bewährten Feldherrn ists,  
Dass er nicht nötig hat zu schlagen, um  
Der Welt zu zeigen, er versteh zu siegen.<sup>23</sup>*

Wallenstein wollte eine strategische Änderung, eine Lösung zur Beendigung des Krieges, möglicherweise einen Frieden, um den Schaden, den der seit vielen Jahren währende Krieg verursachte, auf ein Minimum zu beschränken. Spätestens nach der Schlacht von Lützen 1632 hat Wallenstein vermutlich erkannt, dass mit militärischen Mitteln allein der Krieg nicht zu beenden, nicht zu gewinnen war, sicher nicht mit einem vernünftigen Aufwand.<sup>24</sup> Der Kriegsgrund war für den professionellen Krieger und Unternehmer Wallenstein auch nicht so wichtig; Der Religionskampf musste seine Grenzen da haben, wo der Nutzen nicht mehr vorhanden war. Der bigotte Kaiser aber wollte den Sieg über die lutherische Seite und die Rekatholisierung des Reiches, koste es, was es wolle. Möglicherweise war so mancher Militär über Wallensteins Strategie auch nicht recht glücklich, weil ihm nur Krieg Beute und Verdienstmöglichkeiten bot.

Strategische Differenzen werden häufig als Entlassungsgrund von CEOs herbeigezogen. Mögen sie oft als Vorwand dienen, so liegt ihnen wohl stets ein Korn Wahrheit zugrunde. Ein strategisch denkender CEO läuft Gefahr, sich in Gegensatz zu seinem Verwaltungsrat zu setzen, währenddem der «Nur-Soldat» kaum grundlegenden Widerspruch erhebt.<sup>25</sup> Aber auch operative Differenzen sind Ursachen von Unverständnis und können zu Vertrauensverlust zwischen CEO und Verwaltungsrat führen. Wallensteins eher defensive und indirekte, die eigenen Ressourcen schonende und Schlachten meidende Kriegführung<sup>26</sup> wurde als bewusstes Zögern und als Kollusion mit dem Feind interpretiert.

<sup>22</sup> Schiller, Wallensteins Tod, Verse 1949 bis 1953.

<sup>23</sup> Schiller, die Piccolomini, Verse 1102 bis 1105.

<sup>24</sup> Vgl. Domes, 1995, S. 157.

<sup>25</sup> Vgl. Domes, 1995, S. 156.

<sup>26</sup> Vgl. Alexander, 2002, S. 79 f. und 172 f., Liddell Hart, 1991, S. 683 ff.

Für ähnliche Situationen gibt es in der Wirtschaft immer wieder Beispiele. Eines ist die Entlassung ihres CEO durch die Valora im Sommer 2003. Offensichtlich fanden auf höchster Ebene, im Verwaltungsrat wie in der Konzernleitung, strategische Diskussionen statt. Der Verwaltungsrat nahm wohl nicht klar Stellung oder hatte eigene Absichten, die er dem CEO nicht oder nur ungenügend kommunizierte. Derweil verhandelte der CEO weiter mit Dritten über strategische Optionen. Dies qualifizierten der Verwaltungsrat und insbesondere sein Präsident als Verrat an den Aktionärsinteressen. Typischerweise wurden dem CEO in der Folge Kompetenzüberschreitungen vorgeworfen, obwohl es Aufgabe eines CEO sein muss, nicht nur vorgegebene Strategien zu implementieren, sondern auch mögliche Änderungen und Opportunitäten ins Auge zu fassen. Sogleich nach der Entlassung des CEO gab der Verwaltungsrat dann seine eigene Strategie bekannt.<sup>27</sup> Solche Differenzen weisen übrigens auch auf Differenzen im Führungsverständnis hin: einerseits eher befehlsorientiertes auf Verwaltungsratsebene andererseits wohl eher auftragsorientiertes Verhalten beim CEO.

## **Menschen- und auftragsorientierte Führung**

*Geworden ist ihm eine Herrscherseele,  
Und ist gestellt auf einen Herrscherplatz.<sup>28</sup>*

*Jedwedem zieht er seine Kraft hervor,  
Die eigentümliche, und zieht sie gross,  
Lässt jeden ganz das bleiben, was er ist,  
Er wacht nur drüber, dass er's immer sei  
Am rechten Ort; so weiss er aller Menschen  
Vermögen zu dem seinigen zu machen.<sup>29</sup>*

Wallenstein wird uns als Herrscher, als mächtigen Mann geschildert. Er ist jedoch nicht bloss der Herrscher, der seine Macht absichert, Kontrolle ausübt und seine Position in der Hierarchie stets zu verbessern sucht. Wallenstein erscheint uns hier vielmehr als echter Führer, der über die Herzen seiner Untergebenen gebietet,<sup>30</sup> seinen Unterstellten Impulse

<sup>27</sup> Vgl. NZZ 12.6.03, NZZ am Sonntag 15.6.03, NZZ 18.6.03 und 27.6.03.

<sup>28</sup> Schiller, Die Piccolomini, Verse 412 und 413.

<sup>29</sup> Schiller, Die Piccolomini, Verse 428 bis 433.

<sup>30</sup> Vgl. Bär, 2004, S. 3.

gibt und sie befähigt, selbstständig mitzudenken und mitzuhandeln; Wallenstein führt, indem er eines jeden Fähigkeiten und Eigenschaften einsetzt und zu gemeinsamen Leistungen zusammenfügt. Wallenstein hat ein *menschenorientiertes und auftragszentriertes* Führungsverständnis.<sup>31</sup>

Menschen- und auftragsorientierte Führung bedeutet nicht Macht-, Befehls- und Druckausübung, nicht vorwiegend Kontrolle, sondern bedeutet Delegation von Aufgaben und Kompetenzen auf die tiefstmögliche Stufe, bedeutet Führung durch Aufträge und Zielsetzung, während Weg und Mittel zur Zielerreichung Sache der unterstellten Mitarbeiter sind. Menschen- und auftragsorientierte Führung bedeutet nicht Bestimmung von Kleinigkeiten und Mikromanagement, sondern Vertrauen in die Fähigkeiten der Unterstellten, bedeutet, den unterstellten Mitarbeitern Handlungsfreiheit belassen.<sup>32</sup> Menschen- und auftragsorientierte Führung ist *Leadership*, denn *Leadership* befähigt andere zum Handeln, begünstigt die Zusammenarbeit aller Stufen durch Schaffen eines Klimas des Vertrauens, entwickelt selbstständig denkende, kompetente Mitarbeiter, begünstigt Selbstvertrauen und Bereitschaft zum Tragen von Verantwortung auf allen Stufen und bereichert damit die Arbeit der Mitarbeiter durch Zuweisung entscheidender Aufgaben.<sup>33</sup>

Was eine eher herrschafts-, befehlszentrierte und streng hierarchische Führung zur Folge haben kann, illustriert das kürzlich auf tiefem Seegrund entdeckte britische Schlachtschiff *Victoria*, das 1893 vor der Küste Libanons sank. Vizeadmiral Sir George Tryon, eine dominante, schwer zugängliche und autokratische Persönlichkeit, befahl damals ein Flottenmanöver, das zwangsläufig zur Kollision seines Flaggschiffes *Victoria* mit einem andern Schiff der Flotte führen musste. Manch ein Offizier realisierte dies, versuchte zaghaft zu intervenieren, führte jedoch die klaren Befehle aus, wohl mehr im Glauben und in der Hoffnung als im Vertrauen darauf, dass der oberste Chef, der als erfahrener Seemann galt, schon wisse, was er tue.<sup>34</sup> Hätte der Admiral nicht nur Befehle, die keinen Spielraum liessen, erteilt, sondern seine Absicht bekannt gegeben und Aufträge erteilt, hätten seine Offiziere die Katastrophe wohl zu vermeiden gewusst.

Das im Militärischen als Auftragstaktik bekannte Führungsverfahren, dem im zivilen Bereich das Führen durch Delegation und dasjenige durch

<sup>31</sup> Dies war stets ein besonderes Anliegen von Rudolf Steiger. Vgl. Steiger, 1999, S. 17 ff. insbesondere S. 18 f., und Steiger & Zwygart, 1994, S. 15 ff. Vgl. zum Gegensatz von Führen und Herrschen Bär, 2004, S. 3 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Steiger, 1999, S. 111; Steiger & Zwygart, 1994, S. 15 f.; Bär, 2004, a.a.O.

<sup>33</sup> Vgl. Kouzes & Posner, 2002, S. 241–311.

<sup>34</sup> Vgl. Blanford, 2004; Gardaz, 2006; vgl. zudem [www.compass.dircon.co.uk/Victoria.htm](http://www.compass.dircon.co.uk/Victoria.htm) mit weiteren Literaturhinweisen und Zusammenfassungen



Zielvereinbarung (Management by Objectives) entsprechen,<sup>35</sup> ist leider Gefährdungen ausgesetzt. Die modernen Kommunikationsmittel verengen die Freiräume, und zwar nicht nur dadurch, dass sie die Intervention von oben erleichtern, sondern auch dadurch, dass sie tendenziell die Mitarbeiter zur Verbindungsaufnahme mit dem Vorgesetzten verleiten, was meist zulasten selbstständigen Entscheidens und Handelns geht. Kürzlich warb eine amerikanische Telefongesellschaft für ihr drahtloses Produkt, das eine ständige Verbindung zum Chef ermögliche und damit verhindere, dass der Mitarbeiter einen Entscheid treffen müsse, der womöglich sein letzter sein könnte; denn der Entscheid könnte ja falsch sein. Die rasche, verzögerungslose und ständige Kommunikation zwischen den hierarchischen Stufen begünstigt im praktischen Alltag die reine Machtausübung von oben, erleichtert die Kontrolle, verwässert tendenziell Kompetenzabgrenzungen und lässt zudem die Notwendigkeit selbstständigen Denkens und Handelns der Mitarbeiter in den Hintergrund treten.

Menschen- und auftragsorientierte Führung, wie sie Rudolf Steiger versteht, hat nichts an Aktualität verloren, im Gegenteil. Sie fordert Vorgesetzte und Mitarbeiter mehr denn je heraus; mehr denn je sollten sich Vorgesetzte und Mitarbeiter vor der Verbindungsaufnahme in der Linie Gedanken über deren Notwendigkeit und Wünschbarkeit machen, weil Häufigkeit und Dauer der Kommunikation noch lange nicht die Bedingungen menschenorientierter Führung erfüllen, sondern möglicherweise eher ins Gegenteil führen. Die richtige Balance zwischen Entscheidautonomie des Mitarbeiters einerseits sowie Überwachung und Einflussnahme andererseits ist die Herausforderung der heutigen Zeit an Führungskräfte.

## Bibliografie

- Alexander, B. (2002). *How wars are won*. New York: Three River Press.
- Augustine, N. & Adelman, K. (1999). *Shakespeare in Charge*. New York: Hyperion.
- Bär, Bank Julius (2004, 15. Januar). Gedanken zu aktuellen Führungsmoden und Führungsfehlern. *Wochenbericht Nr. 2*.
- Binder, W. (1976). Ästhetik und Dichtung in Schillers Werk. In: W. Binder (Hrsg.) (1976), *Aufschlüsse. Studien zur deutschen Literatur*. Zürich/München: Artemis
- Bindschedler, G., Frick, B. & Zwygart, U. (1998), *Alexander oder die Aufforderung an Führungskräfte, Grenzen zu überwinden*. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt
- Bitterli, U. (2004). *Golo Mann*. Zürich:Verlag NZZ.

<sup>35</sup>Vgl. dazu Steiger & Lippmann, 2002, Band 2, S. 143 ff.; Bindschedler, Frick & Zwygart, 1998, S. 79 ff.

- Blanford, N. (2004, 4. September). Divers discover British ship wreck after 111 years. *The Daily Star*.
- Butler, D.A. (2000). *Unsinkbar. Die wahre Geschichte der Titanic*. Bielefeld: Delius Klasing
- Catrina, W. (1993), Report. In: *Medien zwischen Geld und Geist, 100 Jahre Tages-Anzeiger*. Zürich: Werd Verlag.
- Clemens, J.K. & Albrecht, S. (1995). *The Timeless Leader*. Holbrook: Adams Publishing.
- Domes, W. (1995). Tilly und Wallenstein. Ihr Aufstieg zum Heerführer – ein Vergleich. In *Mars 1/1995*, Osnabrück: Biblio Verlag.
- Gardaz, S. (2005, 21. Mai). L'invention du HMS Victoria. *Le Temps*.
- Greene, R. & Elffers J. (2002). *The 48 Laws of Power*. London: Profile Books.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2002). *The Leadership Challenge*. New York: Jossey-Bass.
- Liddell Hart, B.H. (1990). *Great Captains Unveiled*. London/Novato: Greenhill Books/Presidio Press.
- Liddell Hart, B.H. (1991). *Strategy: the indirect approach*. New York: Meridian.
- Mann, G. (2004). *Wallenstein*. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Rohner, M. (2004, 6. Dezember). Ein Theologe als Spitzenmanager. *Der Bund*, S. 29.
- Schenkel, R. (2005, 12. Januar). Captain Jack Aubrey und Co. *Neue Zürcher Zeitung* 9, S. 17.
- Schiller, F. (1966). Was kann eine gute stehende Schaubühne eigentlich wirken? In: *Schillers Werke, Band vier*. Frankfurt am Main: Insel.
- Steiger, R. (1999). *Menschenorientierte Führung*. Frauenfeld: Huber
- Steiger, R. & Zwygart, U. (1994), *Militärpädagogik*. Frauenfeld: Huber
- Steiger, Th. & Lippmann, E. (2002). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*, 2 Bände. Berlin: Springer
- Whitney, J.O. & Packer, T. (2000). *Power Plays, Shakespeare's Lessons in Leadership and Management*. New York: Simon & Schuster.